

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ**

Серьезной причиной повышения интереса к стратегическому управлению человеческими ресурсами в современных условиях является ужесточение конкуренции компаний на рынке труда. Многие уже столкнулись с ситуацией, когда не компания выбирает себе работников из числа соискателей вакансий, а работник выбирает компанию из числа заинтересованных в его труде и таланте. В этой связи привлекательность организации на фоне других претендентов становится важным фактором, определяющим выбор высококвалифицированных специалистов, обладающих мотивацией к труду и высокой самооценкой. Остальные компании вынуждены принимать на работу менее разборчивых сотрудников, даже если их профессиональная компетентность не соответствует должностным требованиям. Это закономерно приводит к возникновению проблем, препятствующих оптимальному достижению целей компании, и повышает издержки на персонал.

Если компания не может привлечь и удержать человеческие ресурсы нужного для реализации своих целей количества и качества хотя бы в среднесрочной перспективе, то ей закономерно приходится менять бизнес-планы и корректировать практику управления персоналом.

Современная тенденция бизнес-среды отражает переход от эпохи индустриализации к информатизации и к экономике знаний. В этих условиях важнейшим конкурентным преимуществом становится человеческий ресурс в виде высококвалифицированного и мотивированного персонала. Человеческие ресурсы создают неповторимый климат в компании (командный, инновационный, предпринимательский), который способствует непрерывному совершенствованию продуктов и бизнес-процессов, что в свою очередь определяет устойчивость и долгосрочность конкурентных преимуществ компании [1].

В этой связи перед менеджментом встает задача быстрого и качественного встраивания системы управления человеческими ресурсами в бизнес-модель для обеспечения привлекательности своего бизнеса как для клиентов, так и инвесторов.

Понятия «быстро» и «качественно» зачастую противоречат друг другу, когда дело касается проведения организационных изменений стратегического или системного характера. Ведь для того, чтобы перейти от управления «кадрами» к управлению «человеческими ресурсами», нужно не просто разработать соответствующую функциональную стратегию, но прежде всего изменить философию бизнеса, культуру и корпоративные ценности, а это означает, ни много, ни мало, изменение самого себя (речь в данном случае идет о высших руководителях компании, которые зачастую одновременно являются и владельцами бизнеса).

Помимо философии бизнеса, внедрение стратегического управления человеческими ресурсами предполагает существенные изменения соотношения власти и влияния в компании: делегирование полномочий, вовлечение специалистов и менеджеров линейного звена в процесс разработки и принятия управленческих решений, изменение роли службы по работе с персоналом и др. Для проведения этих изменений помимо мотивации и воли нужны время, компетентность и совокупность взаимосвязанных программ.

Условия перехода к стратегическому управлению человеческими ресурсами таковы:

- Осознать и изменить подходы к управлению.
- Принять соответствующую философию бизнеса.
- Разработать и внедрить соответствующие корпоративные ценности, усовершенствовать корпоративную культуру.
- Изменить систему принятия решений, распределения полномочий и ответственности.
- Изменить роль службы по работе с персоналом.

Также следует отметить, что все эти кардинальные изменения нужно проводить, не снижая темпов развития компании в условиях растущих рынков и еще не вполне жесткой конкуренции за потребителя. В современных условиях проведение всех изменений и переход к стратегическому управлению человеческими ресурсами не рассматривается многими руководи-

лями как приоритетная задача. Необходимо быстро занимать ниши, пока входной барьер не слишком высок. Вопросы «ювелирной» работы с потребителями и персоналом отодвигаются на второй план [2].

Как связаны бизнес-стратегия и политика управления человеческими ресурсами?

Политика управления человеческими ресурсами – это набор практических подходов и методов управления, в которых отражены философия работодателя в отношении человеческих ресурсов компании. По сути это определенный способ использования человеческих ресурсов для достижения бизнес-целей, закрепленный в действующей (более или менее эффективной) управленческой инфраструктуре.

Эти практические подходы и методы могут быть жестко формализованными или неформализованными. Формализованные и неформализованные компоненты политики управления человеческими ресурсами могут как дополнять друг друга, так и вступать в противоречие, дезориентируя работников, особенно новичков и людей со слабой адаптивностью к внешней среде.

Политика управления человеческими ресурсами может быть очень точно настроена на особенности бизнеса и его приоритеты или иметь к ним весьма отдаленное отношение.

Применение методов стратегического планирования в области управления человеческими ресурсами и разработка долгосрочных программ, направленных на совершенствование соответствующей политики (программа управления результативностью, программа управления талантами, программа работы с кадровым резервом и др.), свидетельствуют о наличии стратегического видения и подхода к управлению человеческими ресурсами. Если данные программы согласованы по горизонтали и вертикали, связаны едиными принципами развития человеческого, структурного и интеллектуального капитала, то даже отсутствие сформулированной стратегии позволяет менеджменту стратегически управлять персоналом и создавать устойчивые конкурентные преимущества для компании.

#### **Список использованной литературы**

1. **Общий** курс менеджмента в таблицах и графиках : учеб. / Б. В. Прыкин. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ-ДАНА, 1998. – 415 с.
2. **Управление** персоналом : учеб. пособие / под ред. Б. Ю. Сербиновского, С. И. Самыгина. – М. : Изд-во «Приор», 1999. – 432 с.